



**Asociación Venezolana para la Calidad**

*Unidos por la excelencia*

---

# **CÓMO ENUNCIAR LOS OBJETIVOS**

**Ingeniero José Manuel Sarmiento**

**Serie: Norma ISO**

# CÓMO ENUNCIAR LOS OBJETIVOS

Autor: Ingeniero José Manuel Sarmiento

**Un producto de:**



**Un producto de la Asociación Venezolana para la Calidad (Asocalidad)**

***Unidos por la excelencia***

***www.asocalidad.org.ve***

***Av. Francisco de Miranda. Edificio 407. Planta baja. Los Ruices, Caracas, Venezuela***

***tlf: 58 212 2388373/2325991***

***email: asocalidad@cantv.net***

## **Producción:**

**P&S Estrategias de Comunicación C.A**



**Estrategias de  
Comunicación C.A.**

**Tlf: (058) (412) 2201200**

**(058) (212) 9144544**

**email: pysestrategiasdecomunicacion@gmail.com**

**carlospalumbo@gmail.com**

# CÓMO ENUNCIAR LOS OBJETIVOS

Autor: Ingeniero José Manuel Sarmiento

## Índice

Calidad para todos: Monografías	3
Historia	4
La institución	5
Visión y Misión	6
¿Qué exige la ISO 9001: 2000?	7
¿Cuáles objetivos exige la norma que sean establecidos?	7
¿Se establecen los objetivos para áreas y funciones pertinentes?	7
¿Cuándo un objetivo de la calidad es medible?	8
¿Cuándo un objetivo de la calidad coherente con la política de la calidad?	10
Algunos ejemplos de objetivos	10
Conclusiones	11

## Calidad para todos: Monografías

Nuestra Asociación inició un proceso de transformación que la conducirá a ser un importante centro de información y divulgación en materia de calidad y desarrollo sustentable. Nuestra página Web, será el pilar fundamental para la promoción de temas como normas ISO, calidad de servicios, calentamiento global, responsabilidad social entre muchos otros. Para tal fin, Asocalidad comenzó a instrumentar una serie de iniciativas orientadas a lograr esta meta. En ese orden de ideas podemos mencionar la producción de monografías en formato PDF, lo que permitirá que el usuario pueda descargarlas desde nuestra página web o recibirlas vía email. Las mismas están clasificadas de acuerdo al área abordada. En esta oportunidad, de la serie Atención Gerencia presentamos “Cómo Enunciar los Objetivos del Ingeniero José Manuel Sarmiento.

## Serie: Norma ISO

# Historia

**E**l 22 de Julio de 1999 quedó formalmente constituida la Asociación Venezolana para la Calidad, ASOCALIDAD, la cual es resultado de la fusión de la asociación del mismo nombre, la Asociación de Empresas con Marca Norven ASONORVEN y el Foro ISO 9000 Venezuela. Estas tres agrupaciones luego de más de un año de esfuerzos ininterrumpidos lograron la meta de constituir un único organismo capaz de contribuir al mejoramiento de la gestión pública y privada, con miras a elevar constantemente la competitividad del País, funcionando como el ente vinculante que permitirá la adecuación del naciente Sistema Venezolano para la Calidad y sus sub-sistemas: Acreditación, Certificación, Normalización, Reglamentos Técnicos, Metrología, y Laboratorios de Ensayos, y sus enlaces: el Consejo Venezolano para la Calidad y el Plan Nacional de Calidad, y del Sector Industrial del País, a la sólida plataforma que en materia de Calidad y Metrología se requiere para la competencia en los mercados globalizados.

# La Institución

- La Asociación Venezolana para la Calidad es una asociación de empresas profesionales, organizaciones y técnicos vinculados con un objetivo común:
- Apoyamos la labor de quienes en sus especialidades buscan la excelencia bajo los principios y normas de la libre competencia.
- Divulgamos nuestras experiencias en disciplinas relacionadas con la calidad, productividad, normalización, metrología, seguridad, ambiente y otros, como invaluable aporte a la sociedad.
- Promovemos asistencia técnica y financiera para el desarrollo de proyectos y actividades afines con nuestros objetivos.
- Organizamos la realización de eventos enfocados hacia nuestra área de acción.
- Institucionalmente somos voceros de nuestros afiliados ante organismos nacionales e internacionales involucrados con la calidad y sus áreas específicas.
- Como integrantes de un foro de especialistas en disciplinas relacionadas cooperamos con otras instituciones públicas y privadas encaminadas hacia los mismos intereses que nosotros.
- Contamos con un Centro de Documentación especializado, nacional e internacional, sobre temas de nuestras competencias.

Asocalidad hacia nuevos horizontes, de cara al futuro y *UNIDOS POR LA EXCELENCIA*.

# Visión

**S**er una asociación, con dependencias regionales de prestigio y solvencia económica, promotora de la Calidad y campos afines. Reconocida nacional e internacionalmente, Comprometida en dar soporte y buscar el éxito por medio del Mejoramiento Continuo en beneficio de los sectores públicos y privados y de la sociedad en general.

# Misión

**C**ontribuir al desarrollo y promoción de la Calidad y campos afines, a través de la aplicación de disciplinas, sistemas y herramientas que contribuyan al Mejoramiento de la gestión pública y privada, con miras a elevar constantemente la Competitividad en el País.

# COMO ENUNCIAR LOS OBJETIVOS

## 1. ¿Qué exige la ISO 9001: 2000?

5.4.1 Objetivos de la calidad. La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto [véase 7.1.a)], se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

## 2. ¿Cuáles objetivos exige la norma que sean establecidos?

La norma exige ahora objetivos no sólo para el sistema de gestión de la calidad sino también para productos y servicios (véase 7.1.a, ISO 9001:2000).

Es necesario que sus objetivos sean realistas y relacionados con fines alcanzables, como por ejemplo:

- Cumplir los requisitos (del cliente, reglamentarios y otros) correspondientes a los productos y los servicios.
- Cumplir el programa planificado.
- Identificar oportunidades de mejora.
- Identificar nuevas oportunidades de mercado.

“Los objetivos de la calidad deben comunicarse de tal manera, que el personal de la organización pueda contribuir a su logro”. (NVC-ISO 9004:2000. Esto constituye la base para la publicación de los objetivos de la calidad en el manual de la calidad.

## 3. ¿Se establecen los objetivos para las áreas y funciones pertinentes?

El apartado 5.4.1. de ISO 9001:2000 exige que los objetivos correspondientes (por ejemplo, desempeño del proceso o mejora continua) sean establecidos en las áreas apropiadas de su organización (por ejemplo, recursos humanos, producción o ventas). Es importante que la alta dirección y el personal sean conscientes de cómo esas distintas áreas funcionales contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

#### 4. ¿Cuándo un objetivo de la calidad es medible?

**4.1.- Enuncie el objetivo para que sea medible.** Un objetivo debe ser medible. Si un objetivo consistiera simplemente en “mejorar”, no sería tal objetivo sino sólo un deseo. Necesitará ser capaz de comprobar si se está alcanzando el objetivo y si no, definir lo que va a hacer al respecto.

Un objetivo de la calidad es medible cuando estructuralmente se le ha dado una razón de ser. Para ser más amplios, un objetivo sigue una estructura gramatical: acción más un estándar para lograr un fin.

Es esta estructura la que le da al objetivo de la calidad su capacidad de ser medido. Básicamente, el enunciado del objetivo debe responder las siguientes preguntas:

-¿Qué se desea lograr?

-¿Cuánto se quiere lograr?

-¿Cómo se pretende lograrlo?

-¿En cuánto tiempo se debe lograr?

-¿Para qué se debe lograr?

**Enunciemos por ejemplo el objetivo:**

“Juan viene al colegio caminando para aumentar su resistencia cardiovascular”, las preguntas se responden así:

\*¿Qué? Juan viene al colegio

\*¿Cuánto?: No especifica

\*¿Cómo?: Caminando

\*¿En cuánto tiempo?: No especifica

Como podemos observar, este objetivo está incompleto. Necesita proporcionar algunas respuestas.

Veamos este otro ejemplo:

“Elevar 3% las ventas para reducir los inventarios de producto final”.

\*¿Qué?: Elevar las ventas

\*¿Cuánto?: 3%

\*¿Cómo?: No especifica

\*¿En cuánto tiempo?: Tampoco lo especifica

\*¿Para qué?: Para reducir los inventarios

Nuevamente, en este caso no se establece en el objetivo cómo se va a lograr y en cuánto tiempo. Por ejemplo, pudiera indicarse la implementación de un plan agresivo de ventas para alcanzar este objetivo en tres meses.

#### 4.2.- ¿Cómo se mide un objetivo?

A través de un indicador o una variable parametrizada. Por ejemplo: Si se dice “Juan viene al colegio a pie para desarrollar su resistencia cardiovascular”, es lógico pensar que se debe medir esta resistencia, más allá de que Juan llegue al colegio. En segundo lugar, se debe establecer un estándar. Por lo tanto, se puede tener un examen cardiovascular previo; y que frecuentemente el desempeño físico de Juan se mida y se compare contra su estado previo a las caminatas

El indicador puede ser:

- a) Se logra o no se logra. El seguimiento o medición se orienta a determinar si el estándar fue alcanzado o no. En el caso presentado, el objetivo puede lograrse simplemente si Juan en realidad mejoró su resistencia cardiovascular.
- b) Un valor absoluto: El objetivo se establece con un valor absoluto del indicador. Por ejemplo, si se piensa elevar las ventas, puede establecerse en unidades vendidas. Se miden entonces estas unidades y se comparan con el estándar fijado.
- c) Un valor relativo: La medición se establece en la base de un cociente o porcentaje. Por ejemplo, un aumento del 3% de las ventas puede ser un objetivo. Este tipo de indicador refleja muy bien los objetivos de mejora de la calidad.
- d) Tasa de una variable: El objetivo se mide en una base de tiempo fija. Por ejemplo, puede ser atender 6 solicitudes al día, o darle respuesta a 5. La idea es contar o medir una variable en un período fijado de tiempo. Otros objetivos medidos pueden ser tasa de devoluciones, de quejas, y otros similares.
- e) Patrón de comparación física: Indicadores de tipo cualitativo pueden también ser utilizados para medir los objetivos. Pruebas organolépticas, colores, fotografías, gráficos u otros patrones que constituyan el estándar para la comparación, pueden ser medidos también.

Por último, a la hora de fijar objetivos, resulta útil establecer un marco temporal dentro del cual ubicarlos. Por eso es importante preguntar: ¿En cuánto tiempo? Esto forma parte también de la medición del objetivo. No basta con determinar si se logró el objetivo. Es necesario conocer si éste se obtiene en el tiempo previsto.

#### 4.3.- La finalidad de un objetivo




Todo objetivo tiene una finalidad. Esa finalidad está relacionada con la satisfacción de las necesidades de la organización, su personal, sus clientes, proveedores y la colectividad en general. Veamos: un objetivo es por definición una acción seguida de un fin. ¿Qué significa esto? Observe los siguientes casos:

- 1. Elevar las ventas de la organización, 3%.
- 2. Disminuir el desperdicio, 2%.
- 3. Reducir el mantenimiento correctivo, 10%.

¿Para qué?

¿Qué se pretende con la elevación de las ventas de la organización en un “3%”? ¿Cómo sé que logré el fin último cuando se logró incrementar ese 3%? ¿Cómo se puede medir esto?

La lógica para la medición de los objetivos, obliga a completar cada una de las acciones señaladas, así:

-  Elevar las ventas de la organización 3% para reducir el tamaño del stock en el almacén.
-  Disminuir el desperdicio 2% para la mejora de la productividad.
-  Reducir el mantenimiento correctivo 10% para la disminución de las horas extras del departamento de mantenimiento.

¿Se pueden medir estos objetivos?

¡Claro!, ya que estos objetivos disponen de una finalidad a lograr, que indica una dirección, y le da sentido al objetivo fijado y a la medición realizada, para cada una de las actividades que la organización asume.

## 5. ¿Cuándo un objetivo de la calidad es coherente con la política de la calidad?




La NVC-ISO 9004:2000, señala: “La planificación estratégica de la organización y la política de la calidad, proporcionan un marco de referencia, para el establecimiento de los objetivos de la calidad. Con el fin de materializar dicha política, la alta dirección de su empresa necesita establecer objetivos claramente definidos a los que pueda aspirar su organización. Sin embargo, no es necesario que la alta dirección lleve a cabo esta tarea personalmente, aunque la responsabilidad sigue siendo de ellos”.

\*¿Cómo se puede alcanzar esta coherencia?

Existen herramientas que permiten la formulación de objetivos comenzando por definir cuáles son los objetivos estratégicos, desplegándolos luego en objetivos tácticos y operativos donde están incluidos los objetivos de la calidad.

## 6. Algunos ejemplos de objetivos.

La En la relación prestación del servicio/cliente o en la cadena de producción, los objetivos pueden ser muy sencillos y directos, tal y como muestran estos ejemplos.

-  Una empresa de transporte que tenga un servicio de autobuses podría fijar un objetivo para el porcentaje de autobuses que funcionen según el horario previsto dentro de límites establecidos.
-  En el lugar de producción, puede fijarse la producción objetiva por hora con un nivel máximo aceptable de artículos defectuosos.
-  En una peluquería, en las horas en las que el personal disponible esté ocupado, puede nombrarse a una persona para recibir a los nuevos clientes. En este caso, el objetivo podría ser que “en el plazo de un minuto se

En niveles superiores de la organización, los objetivos pueden volverse más complejos. Por ejemplo, en el caso de la peluquería, el dueño/director podría fijar un objetivo adicional que consistiera en tener suficiente personal disponible para satisfacer la demanda en las horas pico. Esto exigirá una planificación, la contratación de personal eventual, su formación y así sucesivamente.

## 7. Conclusión

Es necesario que reflexione cuidadosamente sobre los objetivos que fije y el margen de tiempo que concederá para que se alcancen. A manera de resumen, algunos criterios generales para la formulación de objetivos son:

- a) Deben ser coherentes con la misión y propósitos de la organización.
- b) Deben enfocarse en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.
- c) Deben ser medibles.
- d) Deben ser alcanzables.
- e) Deben ser conocidos y aceptados por todos los miembros de la organización.
- f) Su enunciado debe ser preciso y comprensible para todos los involucrados.
- g) Deben ser revisados periódicamente para asegurar su adecuación continua a las cambiantes condiciones del entorno.

*Fuentes: ISO 9001 para las pequeñas empresas. Recomendaciones del comité ISO TC 176 Gestión y aseguramiento de la calidad.*

*“Estructuración del manual de Calidad”. Curso de David González U. (Instituto Técnico de capacitación, ITECA) según ISO TR 10013”.*

**Asociación Venezolana para la Calidad  
Asocalidad**

**Av. Francisco de Miranda. Edificio 407. Planta Baja  
Los Ruices. Caracas, Venezuela  
Teléfonos: (58) (212) 2383511/ 232 5991  
email: [asocalidad@cantv.net](mailto:asocalidad@cantv.net)  
[www.asocalidad.org.ve](http://www.asocalidad.org.ve)**

**Producción**

**P&S Estrategias de Comunicación  
Teléfonos: (58) (212) 9144544 (412) 2201200  
email: [pysestrategiasdecomunicacion@gmail.com](mailto:pysestrategiasdecomunicacion@gmail.com)  
[carlospalumbo@cantv.net](mailto:carlospalumbo@cantv.net)**